سلسلة المدير الممارس

ثلاث أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

هنري براوننغ - إيلين فان فلسر

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد

دليل الأفكار العملية





ثلاثة أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك





ثلاثة أساسيات للتطور

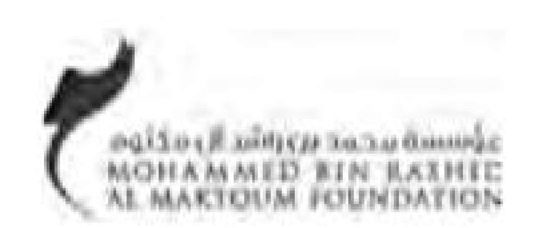
تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

تأليف

هنري براوننغ و إيلين فان فلسر

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Three Keys to Development
Defining and Meeting Your Leadership Challenges
Henry Browning and Ellen Van Velsor

ISBN 978-1-882197-40-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتَويَاتُ الكِتَابِ

الموضوع — الصفحة

لماذا تسعى للحصول على التقويم، والتحدي، والدعم؟ ١١

عملية التقويم ١٤

متى يكون التقويم ضروريا؟ ١٤

تقويم نفسك وموقفك ١٤

ماذا يخبرك التقويم ١٧

التحدي ١٨

التحدي والتطور ١٩

كيف تضيف التحدي ٢٠

الدعم ٢٣

زيادة الدعم للتعامل مع التحديات ٢٣

البحث عن الدعم ٢٥

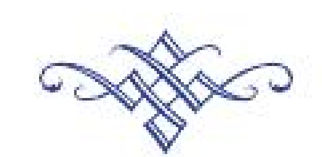
الحفاظ على التوازن الخاص بك ٢٨

المواد المقترح قراءتها ٢٩

تمهيد ٣٠

ملخص النقاط الرئيسة ٣١

منشورات ذات صلة ٣٣





الموجز الرئيس

إنــه من المحتمل خلال مهنتك أن تمر بمختلف أنواع الخبرات للتطــور. فقــد تسند إليــك أو تسعــى للحصول علــى مركز صعب يختــبر حدود قدراتك. وقد تكــوِّن ارتباطا بمرشد. وقد تشعر أنه يجــب عليك توفــير القيادة لبعضــ أنشطة المجتمــع. أو قد تسعى للحصــول علــى تدريــب و فرص للتطــور أكثر، مثــل برامج تطوير القيــادة الرسميــة. إن لجميع هذه الخبرات طريقــا مشتركا؛ إنها وسائــل نحو نمــوك الشخصي والمهني. وقــد تجعلك هذه الخبرات تشعــر كمــا لــو كان تعليمك وتطــورك مستعجــلا. ما الــذي سبب ذلــك الاستعجال؟ وكيف تبقي اندفاع التعلــم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعزز قيمة وخبرات التطور و تأثيراتها.



لماذا تسعى للحصول على التقويم، والتحدي، والدعم؟

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خلال تجربة تستمر طوال العمر. ورغم أن الناس الذين يضطلعون أو يتوقعون أن يضطلعوا بمسؤوليات قيادية عادة ما يحضرون دورات تعليمية لتطوير القيادة، للحصول على المهارات والمنظورات اللازمة، فإن معظم التطوير القيادي يتم خارج قاعة الدرس في مهمات الوظيفة، وخلال العلاقات مع الآخرين، أو من خلال خدمة للمجتمع أو خبرات أخرى خارج العمل.

إننا في مركز القيادة الإبداعية نعتقد أن ثمة ثلاثة عناصر أساسية تدفع بتطوير القيادة/ التقويم، والتحدي، والدعم.

إن التقويم: هو عبارة عن المعلومات المعروضة بشكل رسمي أو غير رسمي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في وقتك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعلية.

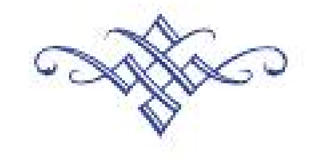
والتحدي: هو عبارة عن عناصر جديدة، وقد تستدعي مهارات ومنظورات غير موجودة حاليا لديك من تجربة ما، أو عناصر تحدث حالة من عدم التوازن لديك وتوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل.

والدعم: هو عبارة عن عناصر تعزز من الثقة بالنفس، وتزيدك طمأنينة بنقاط قوتك ومهاراتك الحالية وطرقك المعتمدة للتفكير والعمل.

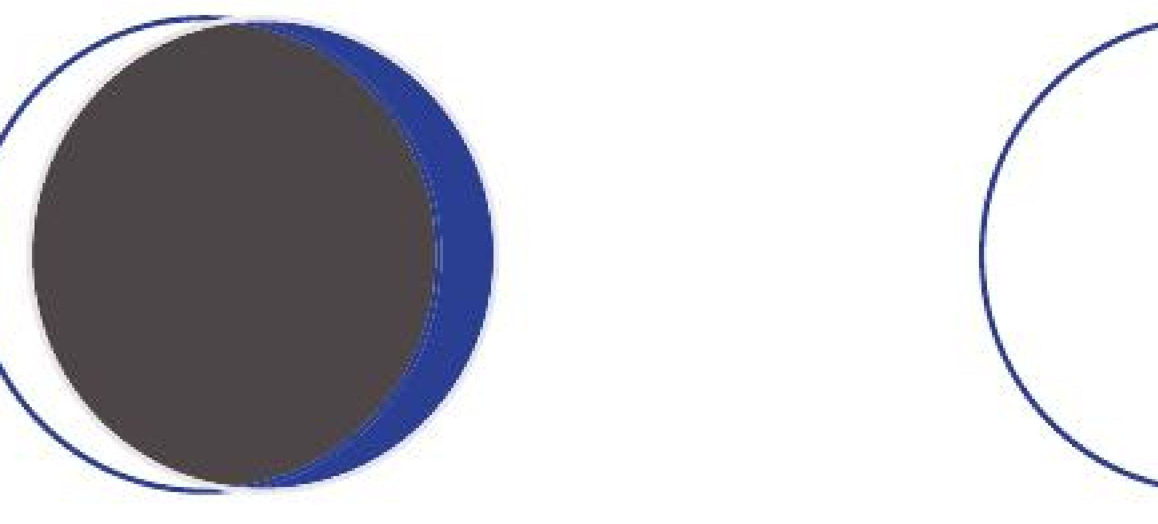
وتوجد جميع العناصر الثلاثة في برامج تطوير القيادة التي نقوم بتعليمها وتطبيقها في مركز القيادة الإبداعية بمستويات مرتفعة نسبيا، مما يكوِّن خبرة مركزة للتطوير خلال وقت قصير. ويشمل التقويم فحص الشخصية، وتقويمات للقيادة من جميع النواحي، وردود فعل من مواقف إدارية تجريبية، وكلا من ردود فعل رسمية وغير رسمية من موظفي

البرنامج والزملاء المشاركين. وتساعدك مثل تلك التقويمات على فهم كيف ينظر إليك، وكيف تؤثر تصرفاتك عليهم. وتمثل هذه التقويمات تحديا أيضا، حيث إنها تحوي معلومات جديدة ومدهشة لتستوعبها. وتنشأ تحديات أخرى خلال قاعات الدرس من الطاقم ومن الزملاء المشاركين. إن قاعة دراسية رسمية توفر أيضا دعما عندما تؤكد المعلومات المعروضة في قاعة الدرس أو في قاعات النقاش معتقداتك، أو عندما تزود بمواد وتمارين تسمح لك بالتمرن على مهارات جديدة.

ويجب أن تغرس هذه العناصر الثلاثة أيضا في خبرات تطويرية تتعرض لها خارج قاعة الدرس. ودوّن ذلك التوازن بين التقويم والتحدي والدعم، فإنه من غير المحتمل أن تساعدك الفرص التطويرية الأخرى للتطور بصفتك قائدا. ولتدفع تطويرك، يجب أن تقوِّم موقفك ومهاراتك، وتسعى لتحديات لائمة للتطوير، وتنشئ دعما لمساعدتك في تحقيق تلك التحديات.



المواقف التطويرية



تحدٍ دون المستوى

- مهاراتك هي منسجمة تماما تقريبا مع متطلبات موقفك.
- أداء فاعل لفترة، ولكن مجال قليل للتطور.

تحدٍ فوق المستوى

- متطلبات موقفك هي أكبر من مهاراتك وفهمك.
- تنتج المتطلبات الهائلة درجة عالية من الضغط، والعجز.

توازن تطويري

- لديك عدد معقول من المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الموقف.
- مهارات جديدة هي ضرورية لتحقيق متطلبات جديدة، ولكن التحدي يوفر فرصة للتطور.

= متطلبات الموقف

= المهارات الحالية

عملية التقويم

إذا كنـت مثـل العديد من المديرين، فمن المحتمـل أنك في موقف عمل ينقصه الإثارة وإمكانية التعلم، وتحتاج إلى تحدٍ أكثر لمساعدتك في التطور. أو قد تواجه تحديات مفرطة تفوق المهارات التي يمكنك تطبيقها. وخطوتك الأولى هو تقويم نفسك والتحديات التي تواجهها. ويساعدك التقويم لتحديد ماذا لديك وماذا تحتاج؟ ثم يمكنك أن توازن بين التحدي والدعم بطريقة تسمح لك بالأداء بفعالية وأن تستمر في التعلم.

متى يكون التقويم ضرورياً؟

إن التقويم هو ضروري متى ما تغير موقفك. ويمكن للمواقف في محيط العمل اليـوم أن تتغير كثيرا وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخذ على عاتقك دورا جديدا، أو عندما تتغير وظيفتك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهرا.

وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاثة:

١. قم بتقويم نفسك وموقفك.

٢. استخدم أساليب تقويم رسمية و غير رسمية.

٣. وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

تقويم نفسك وموقفك

لتقـويم نفسـك ستحتـاج إلى جمـع بيانـات بشـأن أدائـك الوظيفي، ومجـالات قوتك الحاليـة واحتياجات تطورك، وستحتـاج لفهم ماذا تعلمت مـن خبراتك. وإذا كان لـدى قسم الموارد البشريـة لشركتك مجال وصول إلى أدوات لتقـويم الشخصيـة، فاستفد من تلك الوسائـل لتوضيح أسلوبك المفضل للتعلم والتصرف

وفي تقويمك لموقفك ينبغي أن تحصل على أفضل المعلومات الممكنة بشأن العناصر الأساسية لوظيفتك أو موقفك، وبشأن النتائج المرغوبة أو معايير النجاح، وبشأن الجوانب الأساسية للمحيط والثقافة والجو التنظيمي الخاص بك. اعتبر جميع المصادر التي قد تكون متوفرة لديك، بما في ذلك التحليل الوظيفي، واستطلاعات الشركة للجو والثقافة، والتحدث مع رفقاء العمل.

ويمكنك أن تقوم بتقويم نفسك بطريقة رسمية أو غير رسمية. ويضمن التقويم الرسمي مصادر مثل استبيانات أو استطلاعات الرأي المستخدمة في برامج التطوير القيادي أو مراجعات الأداء المستخدمة في مكان وظيفتك.

ويضمن التقويم غير الرسمي مصادر مثل ردود الفعل التي قد تحصل عليها (أو يمكنك أن تطلبها) أثناء المحادثات مع زملائك أو تقارير مباشرة، أو أفكار متبصرة مكتسبة من خلال التفكير الشخصي. ويضمن أيضا أمورا مثل التفكير الخاص أو الكتابة في مذكرات. ومن المهم أن تعين وقتا بشكل منتظم للتفكير بشأن موقفك، ومهاراتك واحتياجاتك للتطور، وأهدافك وأولوياتك، والإستراتجيات التي تستخدمها للتعامل مع موقفك وتحقيق أهدافك.

ويمكن مع العمر والخبرة أن يعتقد الناس أنهم يعلمون كل ما يمكن معرفته بشأن أنفسهم وموقفهم، ثم يؤخذون على غرة عندما يتم الشك في قيادتهم. وأحد أقوى وأثقف أساليب التقويم هو مقارنة تقويمك الذاتي بتقويم الآخرين. وقد يبدو الحصول على ردود الفعل من الآخرين صعبا ومستهلكا للوقت، ويحتوي على بعض التهديد. ولكن التقويم الذاتي عادة لا يوافق كيفية نظرة الآخرين لنا، فإن الاعتماد على ذلك الرأي فحسب هو مضلل وخطر. ولأجل ذلك يستخدم مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) ردود فعل من جميع النواحي وأدوات أخرى لتكوين تقويم دقيق وفاعل.

النقاط التي يبدأ التقويم بها

- ما هي التحديات التي واجهتها؟
- ما هي الدروس التي قد تعلمتُها؟
- هل استفدتُ من الدروس بشكل كافٍ؟
- ما هي التحديات التي قد أواجهها؟
- هل من الممكن أن أحصل على تلك الخبرات في مركزي الحالي؟
- ما هي المراكز في مجالي التي قد تمنحني إياها تلك الخبرات؟
- هل تعرض شركتي برامج لرد الفعل من جميع النواحي؟
- هل توفر شركتي وسائل لتقويم الشخصية؟
- هل لدى شركتي جهة معتمدة خارجية لخدمات التقويم؟
- ما هي الأدوات الأخرى، مثل الكتب، المتوفرة لدي والموصى بها؟
- هل أجرت شركتي استطلاعا للجو أو الثقافة خلال السنة الماضية؟
- من في منظمتي كان في موقف مماثل لي؟
- ما هي المجالات التي حصلتُ فيها على تقدير عال في تقويمات الآخرين؟
- ما هي المجالات التي حصلتُ فيها على تقدير منخفض في تقويمات الآخرين؟
- كيف ترتبط نقاط قوتي وضعفي مع أدائي في وظيفتي الحالية؟
- ما هي أهم احتياجاتي الملحة للتطور؟
- كيف يمكنني استخدام نقاط قوتي لمواجهة احتياجاتي للتطور؟
- ما هي أهم حاجة ملحة للتطور يجب أن أواجهها في مهمتي التالية؟

إذا ما بنيته، سيقدمون

ستصاب بالدهشة لمدى اختلاف نظرة التقارير المباشرة والزملاء والرؤساء لعالمك وللطرق التي يودون أن تستخدمها لإصلاحه. ومن الممكن أن تولد صناديق الأفكار، وصناديق الاقتراحات، وصناديق ردود الفعل المجهولة للرئيس كمية كبيرة من المعلومات. ولكن كن على حذر عندما تنشئ هذه القنوات. فعندما يرد الناس، فإنهم يتوقعون رؤية تغيير. وإذا لم تحلل وتنشر المعلومات بشكل كاف للأطراف المهتمة بأمور عملية، قد تحطم مصداقيتك.

ماذا يخبرك التقويم؟

ينبغـي نتيجة لقيامك بتقـويم نفسك أن تكون قـادرا على تعيين نقاط قوتـك الحاليـة واحتياجاتك للتطـور، وماذا يتطلب موقفـك الحالي منك. وينبغـي أن يخـبرك تقويمك أيضا: مـا هي أهم المهـارات الملحة التي يجب أن تحسنهـا الآن؟ وما هي المهارات الملحة بدرجة أقل، والتي يمكن أن تُطور خلال المدى الطويل؟ وأخيرا، يمكن للتقويم أن يعين إذا ما كنت في تحدٍ دون المستـوى، أو تحدٍ فوق المستـوى، أو في مستوى من التحدي المعقول مع مجال للتطور، في وظيفتك الحالية.

وإذا سنحـت لك الفرصة لإكمـال تقويمات رسميـة في برنامج تطوير للقيـادة أو خلال منظمتـك، فراجع المعلومات التي قـد جمعتها وابحث عن نماذج معينة. ويمكن لهذا النوع من التحليل أن يعين مجالات القوة والضعف بالنسبة إلى متطلبات موقفك الحالي.

أنشئ جدولا يذكر جميع التقويمات التي قد عملتها، وأفضلياتك (بناء على تقويمـات الشخصية) أو المهارات (بناء على تقويم القيادة) التي تبدو

مهمة لك، ومـاذا تعني تلك الأفضلية أو المهارة القيادية لك بالنسبة لنقاط قوتك وضعفك.

ويمكنـك متى ما توافرت لـك المعلومات بشأن نقـاط قوتك وضعفك أن تحدد الأولويات. ومن المهم أن تتذكر هنا أنه ينبغي لك أن توجه انتباهك إلى نقـاط قوتك وليس نقاط ضعفك فحسـب. فأنت على صواب عندما تريد في مواجهـة التحديات أن تحسن المجالات، حيث تشعـر بالضعف كي تحقق تلك التحديـات. ولكن يمكنك أن تعتمد على نقاط قوتك لتطوير مهاراتك. اجمع بـين المعلومـات التي قد جمعتها عـن نفسك والمعلومات التي قـد جمعتها عما يتطلبه موقف. كوِّن جدولا، مثل الجدول أدناه، لتحديد أولوياتك التطويرية.

تحديد الأولويات التطويرية		
	مهم في الوظيفة الحالية	غير مهم في الوظيفة الحالية
نقاط القوة		
نقاط الضعف		

التحدي

إن التحـدي يعني أنك معرض لإجهاد يفـوق مقدرتك الحالية. وبناءاً على مدى ذلك الإجهاد قد تشعر بالراحة في مواجهة تحد، أو قد تشعر بعدم القدرة على التحمل. ولكنْ ثمة أمر واضح: إنك بحاجة إلى التحدي لتطوير مهارات وفهم جديدين.

وينبـع التحـدي مـن العديد مـن المصـادر. فمثلا، فقد تمنـح ترقية بمسؤوليـة أكـبر، أو تنتقل إلى قسم جديـد، أو قد تواجه تغـيرات تنظيمية كعمليـة دمج شركتين أو إعادة تركيب الشركة. وقد تتسلم معلومات تخالف

معتقداتـك ومعرفتـك أو منظوراتك. وتعرض المواقف خـارج العمل، كبدء عائلة أو التعامل مع مشكلة شخصية، تحديا بحد ذاته.

ويحمـل موقف العمل الذي فيه تحديات قليلة جدا لك مشكلات خاصة بـه. وقد تكـون شركتك قـد وظفتك وعهـدت إليك بمركز معـين بناء على نجاحك السابق، مدركة أن بإمكانك أن تشغل الوظيفة دون أي إخلال يذكر بالمنظمـة. وقد تؤدي عملك بفعالية لفترة من الزمن، ولكن بعد إتمام نفس النوع من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

التحدي والتطور

إن موازنـة تحدياتك مع التقويم والدعم يشجـع التطور، حيث يمكنك أن تشارك في عملية نموك بصفتك قائدا وفي منظمتك، بينما تبقى مشغولا بإبداع في عملك.

وإذا مـا تعدت متطلبات وظيفتك مهاراتِك وفهمك بجدية، فقد تواجه فرصة كبيرة بالفشل. وليست المتطلبات العسيرة فرصا للتطور دائما. وقد يجعـل الضغط بـين متطلبات الوظيفة والشعور بعـدم الكفاءة تعلم مهارات جديـدة مطلوبة للنجاح صعبا جدا. وإذا واجهت هذا الموقف، ينبغي لك أن تزيد من مصادر دعمك لتقلل من مستوى التحدي.

وإذا ما تعـدت مهاراتك متطلبات وظيفتك، فيجب أن تضيف تحديات لموقفـك الحالي، حتـى تعزز من فرصتك لتملك مهـارات جديدة وتطورها، وإلا ستصبح أقل قدرة على التلاؤم مع ظروف متغيرة.

اصـرف وقتا لكتابة التحديات التي تواجهها حاليا في الوظيفة، وخارج العمـل، وربما أيضا في وظيفتك التالية. قـم بتسجيل ما تفعله لمواجهة هذه التحديات والاستعداد لتحديات في المستقبل.

وبعـد اعتبار القائمــة التي قد عملتها، قد ترى أنـك بحاجة ماسة إلى جلـب تحديات أكثر لموقفك لتجنب الإنهاك، أو الفتـور، أو الانحراف. وإذا قــررت بعـد اعتبار قائمتـك أنك لست بحاجـة لإضافة تحديـات لوظيفتك الحالية، فراجع مناقشة هذا الكتيب «للدعم» و «الحفاظ على توازنك».

كيف تضيف التحدي؟

غالبـا ما يقترن التحدي مع التغيير. وإذا قمـت بتغيير في موقفك، فإن ذلك عادة ما يجلب معه تحديات جديدة. ومواجهة تلك التحديات قد تكون فرصا للتطور. وستساعدك الأقسام الآتية في إنشاء التحديات التي ستدعم تطورك المهني.

احصل على وظيفة جديدة بمسؤوليات أكبر أو مختلفة عن وظيفتك الحاليـة. إن الخبرات الجديـدة، اصطلاحا، تنشئ تحديا. إن التعامل مع نقصـ المعلومات، ونقصـ المهارات، ونقص الاتجاه، ونقصـ المقياس الذي يصاحـب مثل هذه التغييرات يحفز تطورك أثنـاء تعاملك مع خبرات لست مستعـدا لها تماما. وستنشئ عملية نقل جغرافي أو نقل إلى ثقافة تنظيمية جديدة تحديا كذلك.

أضـف مسـؤوليات لوظيفتـك الحاليـة. يمكنـك إذا لم تستطع أو لم ترغـب في تغيـير مركزك أو منظمتـك أن تضيف تحديـات لمركزك الحالي بتـولي مهمـات ومسؤوليات جديـدة. تذكر أن مهماتك الجديـدة ينبغي أن تستدعي المهـارات التي تجعلك تجهد قدراتك ومعرفتـك. فمثلا، إذا كنت تظـن أنك تحتاج للاعتمـاد على استخدام حدسك بشـكل أكبر عند اتخاذ القرارات، قم بإضافة مهمة تتطلب منك عمل قرارات سريعة.

ويمكنـك أن تستخـدم وظيفتك الحالية لصالح تطـورك بطرق أخرى أيضـا. وقد يكـوِّن إنشاء أهداف تتطلب منك أن تخالـف قدراتك، كالوفاء

بموعد نهائي رغم عدم توافر المصادر، أو تقليل التكلفة عندما لا تكون قيود الميزانية مشكلة حالية للشركة، تحديات تطويرية. استخدم هذه القائمة المكونة من خمس استراتيجيات لتوليد أفكار عن كيفية إضافة تحدٍ لمركزك.

- قم بمشروع صغير خارج مجال مهارتك، مثل تقديم عرض لصالح شركتك، كي تطور مهاراتك في التخاطب العمومي.
- عزز من مهاراتك لقيادة الفريق بالإشراف على مجموعة من الموظفين الجدد.
- قم بتنمية مهاراتك السهلة بالتوسط في خلاف بين موظفين آخرين، أو بتكوين علاقة مع شخص لا تنسجم معه في المكتب.
- قم بمهمة إستراتيجية صغيرة، مثل تلخيص فوائد واستخدام تقنية تنظيمية جديدة (مثلا، الإنترنت).
- قم بالتدريس لتصبح متعلما أفضل، ربما بعرض ورشة عمل في مجال خبرتك في مكتبة محلية.

اسع للحصول على منظورات جديدة. إن الإلمام بآراء النظر المتعددة يجلب تحديا لأي موقف، قديما كان أو جديدا، حيث يشير إلى طرق جديدة للتفكير وأنواع جديدة من السلوك. وكما تجمع بين آرائك وآراء الآخرين، فإنك توسع من فهمك لما هو ممكن ومتوافر، وربما حتى ما هو الأمر الصحيح. وقد تدلك القائمة التالية إلى أناس داخل وخارج شركتك الذين قد تكون آراؤهم مختلفة عنك.

- أناس يعملون في مجالات وظيفية مختلفة عنك في الشركة.
- أناس يتعاملون مع مستوى تنظيمي مختلف أو قسم مختلف.
- أناس لهم خلفيات تعليمية مختلفة عنك.
- أناس من الجنس الآخر.
- أناس بخلفيات عرقية أو جنسيات مختلفة عنك.

- أناس بآراء دينية مختلفة عنك.
- أناس يوجدون خارج حدود الشركة الخارجية، كالزبائن والموزعين والشركاء الإستراتيجيين.

اسع للحصول على مسؤوليات خارج العمل. توجد ثمة مواقف عندما يكون إضافة تحدٍ لمركزك الحالي غير ممكن. فمثلا، قد تعتبر منظمتك أن إضافة فرص للتطور لوظيفتك خطرا جدا. وقد لا تحوز على الدعم الذي تحتاجه لإضافة تحدٍ بنجاح لوظيفتك الحالية. والاضطلاع بنشاطات جديدة خارج العمل في مثل هذه الحالات قد يوفر أيضا فرصا ثمينة للتطور. وتقترح هذه القائمة نشاطات خارجية ستساعدك للتفكير بفرصك الخاصة.

- لتحسين مهاراتك للقيادة، تطوع لرئاسة مجموعة خدمة أو مشروع في مجتمعك.
- لتعزيز مهاراتك الخطابية، اتصل بمكتب للمتحدثين المحليين للبحث عن فرص للتقديم في مجالات خبرتك.
- احصل على دورة تعليمية في إرشاد الرفقاء، أو تطوع لتصبح مستشارا للرفقاء لتنمية مهاراتك الاستماعية.
- قم بتدريب نادي رياضة للشباب لتحسين فعاليتك في التعامل مع المبتدئين وتكوين الفرق.
- قم بوظيفة مرشد أو مستشار في مجال مهاراتك لمجموعة خارج منظمتك.

أربع طرق لإضافة التحدي

١. قم بعمل تغيير في الوظيفة أو المنظمة.

٢. قم بإضافة مهمات جديدة أو مسؤوليات أو أهداف لوظيفتك الحالية.

٣. ابحث عن فرص للتطور خارج العمل.

٤. اسع للحصول على منظورات جديدة.



الدعـــم

إنــه من المهــم أن تستمر في تقويم مهاراتــك، واحتياجاتك التطويرية، وموقف عملك بشكل منتظم. فقد تنبهك التقويمات الذاتية الدورية عندما تكـون التحديات التي تواجهها غير متفقة بشكل كبــير أو مختلفة كثيرا عن المهــارات والمصــادر الشخصيــة لديــك. إن ترقية حديثة أو إعــادة تركيب شركــة أو صدمة شخصية كمرض أحد أفــراد العائلة، قد تكوِّن أي من هذه المواقف والعديد من المواقف الأخرى تحديات شديدة.

وقــد ترغــب في مواجهة تحديات منهكة أن تنكــر وجود التحديات على الإطلاق. أو قــد ترغب في الاعتماد على نقاط القوة والمهارات لديك، ولكن تكتشــف أنها ليست المهارات اللازمــة لمواجهة التحدي. إن الحل للتحديات العســيرة هو الدعــم؛ وسيلة لتعزيــز ثقتك بالنفســ، وتأكيد نقــاط قوتك، وإرشاد اكتسابك لمهارات جديدة لمواجهة هذه التحديات.

زيادة الدعم للتعامل مع التحديات

إن إنشاء الدعم هو أساس لتعاملك وحتى لتقليل التحديات التي تواجهها، وجعلها متفقة مع مهاراتك. وسيساعدك زيادة الدعم في الوصول إلى المستوى الــذي يكــون موقفك فيه أكــثر توازنا بــين التحديات التي تواجههــا والمهارات لديــك. ومن خلال موقف متوازن أكثر ستكون لك قدرة أفضل للتعلم، وللنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائدا.

كيف تنشئ الدعم

قــد تفكر في الناس الآخرين عندما تفكــر في الدعم. وهذا موقع جيد للبدايــة، ولكــن لا تقتصــر على بعض الأفــراد المقربين فحســب. فقد ينبع الدعــم من الأزواج، والشريك الآخــر، والرؤساء، والزملاء أو رفقاء العمل،

ومـن يعمل لك، وطاقم الموارد البشرية، والأصدقاء، والمدربين، والمرشدين، والمتطوعين الاجتماعيـين الرفقاء، والعلماء، أو من أي شخص آخر تربطك به أي نوع من العلاقة.

وأثنـاء اعتبارك لشخص آخـر كمصدر للدعم، فكر عـن الدور الذي تريـد من ذلك الشخصـ أن يلعبه. وتضمن بعضـ أدوار الدعم المفيدة ما يلي:

- المستشار: يوفر هذه الشخص الدعم الانفعالي والتشجيع، ويدعك لتنفس عن مشاعرك.
- رئيس المشجعين: يمكن لهذا الشخص أن يعبر عن ثقته في قدراتك الحالية وفي قدرتك للتعلم والنمو.
- المعزز: يقوم هذا الشخص بمكافأتك لتقدمك.
- النظير: لهذا الشخص موقف مماثل لك، ولذا يمكنه أن يبدي تعاطفا.
- المرشد: وهذا دور أكثر رسمية من المستشار ورئيس المشجعين والمعزز والنظير. ويوفر المرشد دعما طويل المدى وإرشادا من خلال الخبرة والمثال.
- المدرب: وهو دور رسمي أيضا، مثل المرشد. ويوفر هذا الشخص دعما مركزا مهيأ نحو اكتسابك مهارة معينة أو التغلب على عقبة. ويمكن للمدرب أيضا أن يتأكد أنك تحصل على تقويم مستمر ورد فعل على تقدمك. وقد تساعدك شركتك في العثور على مدرب، أو يمكنك أن تختار بنفسك. وإذا قمت باختيار مدربك الخاص، تذكر أنه يمكن لأناس مختلفين أن يدربوك على مهارات مختلفة.

البحث عن الدعم

أثنـاء إنشائـك لمجموعة دعم، تذكـر الأدوار المختلفـة التي تحتاج من الداعمين أن يلعبوها. فمثلا، إذا كنت ترغب في مدرب، فابحث عن شخص ماهـر أو عـالم بالمجالات التي تعـاني فيها من الضعف، والـذي لديه خبرة ناجحـة في الإشـراف على موقف مماثل لـك، أو من يستطيـع أن يساعدك للتفكير في حل للتحديات الفورية التي تواجهها. ويجب أن يعتقد فيك المدرب أنك فرد قادر وكفؤ من منظمتك، ويجب أن يكون مستعدا كي يمنحك الوقت الـلازم لمساعدتك في التعامل مع التحديات التـي تواجهها. ومن المفيد إذا ما قمت بتعيـين المهارات التي تحتاج للتحسن أولا، وتوقع الهدف الذي تريد تحقيقـه من مواجهة تحدياتك. وبنفسـ الطريقة، داعمين آخرين بواسطة الدور الذي تتطلب منهم أن يلعبوه وبمقدرتهم أن يقوموا به.

التحـدي أو المجـال للتحسـين: ______________________________

____

____

دور الداعـم: ______________________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ____________________________________

النتيجة لمرغوبـة: ___________________________________

____

____

التحـدي أو المجـال للتحسـين: ______________________________

____

دور الداعم: ________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ________________________

النتيجة المرغوبة: ________________________

____

____

التحدي أو المجال للتحسين: ________________________

____

____

____

دور الداعم: ________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ________________________

النتيجة المرغوبة: ________________________

____

____

____

إنك على صواب عندما تعتبر الناس مصدرك الرئيس للدعم أثناء مواجهتك للمواقف الصعبة. ولكن ثمة وسائل أخرى أيضا للدعم متوفرة لك. وموقع مهم للبحث هو داخل نفسك. إن اللغة التي تستخدمها في دماغك لها تأثير كبير على كيفية رؤيتك للمشكلات وعلى تصرفك نحو التغلب على

التحديات. قم بتوضيح أولوياتك، وواصل متابعتها حتى الإنجاز، واستخدم الحديث الذاتي الإيجابي لتطوير ضبط النفس الذي تحتاجه للتعامل مع التحديات العسيرة.

ويمكنك أيضا إنشاء مصادر رسمية وغير رسمية للدعم من خلال أنظمة شركتك المعتمدة. ابحث عن ذخيرة من المحفزات والتشجيع في المواقع التالية، على سبيل الذكر:

- سياسات المكافأة والتقدير.
- إجراءات تطوير الأداء.
- أنظمة تطوير القيادة.
- تسلسل القيادة.
- كتيبات السياسات.
- قسم الموارد البشرية،
- برامج مساعدة الموظفين.

وقد تجد دعما أيضا حيث لم تفكر في البحث. فقد تدفع الكتب، والمواقع الإلكترونية على الإنترنت، والأفلام، وقائمات البريد الإلكتروني على التفكير، والتأمل الشخصي، وعلى منظورات جديدة، ومشاعر قوية. وستسمح لك زيارة هذه المصادر بشكل متكرر من التأكد من صلتها بالموضوع ومن فائدتها. وتشمل الأدوات الأقل وضوحا ولكن المفيدة كذلك شاشات توقف الحاسوب، ومذكرات الكمبيوتر، والتي يمكن أن تضبطها لتذكر نفسك بالأهداف، لدفع نفسك نحو موعد نهائي للتسليم، أو للاقتراح أن تصرف وقتا للتفكير. وتأكد أن تبقي هذه الأنواع من المصادر حديثة حتى تبقى على صلة بالموضوع.

الحفاظ على التوازن الخاص بك

إن أفضل موقف تطويري يمكنك عمله لنفسك هو موقف يصبح التعلم فيه عنصرا مستمرا من خبرتك. ويعمل التقويم والتحدي والدعم معا لإنشاء ذلـك النوع من المواقف. وبفحص نفسك وموقفك، إنك تتعلم أيا من نقاط قوتك هـي غير أساسية في موقفـك الحالي، وتعلم أيـن تستخدم مهاراتك ذات الارتباط بمهارة، وتصبح مدركا للمهارات التي تحتاج للتطوير.

إن تطوير مهارات جديدة قد يكون صعبا. وقد يصيبك قبول تحديات جديـدة بالضيـق عند شعـورك بكفاءة أقل مـن المعتاد. وإنشـاء الدعم في مواجهة التحديات هـو أساسي لتكوين كفاءتك بصفتك قائداً. إن تقويمك المستمـر لنفسـك ولموقفك سيمكّنك مـن موازنة مهاراتـك والمتطلبات التي تواجههـا. ويمكنـك باستخـدام التقـويم والتحـدي والدعم معـا استغلال الفرصـة المتوافرة في موقفك الحالي لتطوير مهاراتك للقيادة والإدارة للغد بينما تقوم بمسؤولياتك بفاعلية بفعالية اليوم.



المواد المقترح قراءتها

دالتون م.أ. (١٩٩٨). لكي تصبح متعلما ذا مهارات متعددة. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

دوجلاس س.أ، و ماكولي س.د. (١٩٩٧). نظرة عامة لاستخدام العلاقات التطويرية الرسمية في المنظمات. المواضيع والمشاهدات، ١٧ (٢/١)، ٦-٩. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

لومباردو م.م.، و أيكنجر ر.و. (١٩٨٩). ثمان وثمانون مهمة للتطور في الموقع. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

ماكال م.و. الابن، و لومباردو م.م.، و موريسون أ.م. (١٩٨٨). دروس الخبرة. ليكسنجتون، ولاية ماساشوستس: ليكسنجتون للكتب.

ماكولي س.د.، و موكسلي ر.س.، و فان فيلسر إي. (المحررون). (١٩٩٨). كتيب مركز القيادة الإبداعية لتطوير القيادة. سان فرانسسكو: جوسي-باس.

ماكولي س.د. (١٩٩٩). **التعلم من خبرة العمل:** صورة من تحدي العمل. سان فرانسسكو: جوسي-باس/فيفر.





تمهـــيد

إن النصيحــة المسداة في كتيــب الإرشاد هذا مدعومــة بأبحاث مركز القيــادة الإبداعية (سي ســي إل) والخبرة التعليمية التــي أظهرت على مر السنين قيمة ١) تقويم التطور، و ٢) التطوير النظامي.

ولقد كان تقويم التطور نقطة تركيز لمركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) منذ نشأته عام ١٩٧٠ م. ولقد كان الإجراء القديم في عالم التجارة في ذلك الوقت، المنعكس في استخدام مراكز التقويم لتعيين مديرين محتملين، هــو إجراء تقويم للموظفين لتحديد مدى قابليتهم لتسلم مهمات ولكن عدم إخبار هؤلاء الموظفين ما قد عُرف عنهم.

ولكــن كان لمركز القيــادة الإبداعية (سي سي إل) فكــرة أخرى. فكنا نعتقــد أننا إذا أخبرنــا الناس عن مستواهم، فمن الممكــن لهذه المعلومة أن تساعدهم على التحسن. ولقد أدرجت هذه الفكرة البسيطة ولكن القوية في خــبرات برنامج رد الفعل المركز الذي تم تطويره في مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل).

ولقــد أدرك مركز القيادة الإبداعية (ســي سي إل) أيضا منذ البداية أن تطويــر قابليــة القيادة لم يكن أمــرا يمكن تحقيقه بحــدث زمني واحد. ولقــد تطور هــذا الإدراك، المحدد بأبحــاث مركز القيــادة الإبداعية (سي سي إل) عن كيفية تعلــم الرؤساء من الخبرات وبجهد متابعة المشاركين في برامج المركــز، إلى الإقرار أن القيادة يجب أن تطور بوسيلة عملية مستمرة ونظاميــة، وأن جانبا أساسيا من هذه العملية هــو التقويم (خلال رد الفعل المستر)، والتحدي، والدعم.



ملخص النقاط الأساسية

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خلال تجربة تستمر طوال العمر. إننا في مركز القيادة الإبداعية نعتقد أن ثمة ثلاثة عناصر أساسية تدفع بتطوير القيادة/ التقويم، والتحدي، والدعم.

إن التقويم هو عبارة عن المعلومات، المعروضة بشكل رسمي أو غير رسمي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في موقفك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعلية. إن التقويم ضروري متى ما تغير موقفك. ويمكن للمواقف في محيط العمل اليوم أن تتغير كثيرا وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخذ على عاتقك دورا جديدا، أو عندما تتغير وظيفتك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهرا. وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاث:

١) قم بتقويم نفسك و وموقفك.

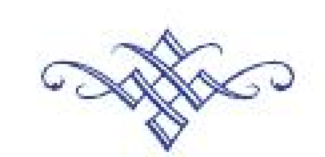
٢) استخدم أساليب تقويم رسمية و غير رسمية.

٣) وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

إن التحدي يعني أنك معرض لإجهاد يفوق مقدرتك الحالية. وبناء على مدى ذلك الإجهاد قد تشعر بالراحة في مواجهة تحدٍ، أو قد تشعر بعدم القدرة على التحمل. وقد يستدعي التحدي مهارات ومنظورات غير موجودة حاليا لديك، أو قد يحدث حالة من عدم التوازن لديك ويوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل. ويحمل موقف العمل الذي فيه

تحديـات قليلة جدا لــك مشكلات خاصة بــه. فبعد إتمام النــوع نفسه من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

إن الدعــم يعــزز مــن الثقــة بالنفس ويزيــدك طمأنينة بنقــاط قوتك ومهاراتــك الحالية وطرقــك المعتمدة للتفكـير والعمل. وإنشــاء الدعم هو أساس لتعاملــك وحتى لتقليــل التحديات التي تواجههــا، وجعلها متفقة مع مهاراتــك. وستساعدك زيــادة الدعم في الوصــول إلى المستوى الذي يكون موقفك فيه أكثر توازنا بــين التحديات التي تواجهها والمهارات لديك. ومن خــلال موقف متــوازن أكثر ستكون لك قــدرة أفضل للتعلــم، وللنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائدا.





منشورات ذات صلة

تحقيق أهدافك للتطور

توجد ثمة ثلاث إستراتيجيات يجب استخدامها إذا ما أردت أن تنمي قدراتك لتصبح مديرا بشكل تام: الاضطلاع بمهمات صعبة، التدرب على مهارات معينة، واستخدام علاقات التطوير. ويصف هذا الكتيب الإرشادي هذه الإستراتيجيات ويوضح كيف تستخدمها. (رقم البضاعة ٤١٠).

ثلاث أساسيات للتطور: تعيين وتحقيق تحدياتك للقيادة

إنك تشعر خلال حقب النمو الشخصي والمهني كما لو كان تعليمك وتطورك مستعجلا. كيف تبقي اندفاع التعلم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تستخدم التقويم والتحدي والدعم لتعزيز قيمة وتأثير خبرات التطور. (رقم البضاعة ٤٠٤)

الاستعداد للتطور: غاية الاستفادة من برامج القيادة الرسمية

إذا كنت مسجلا للمشاركة في برنامج لتطوير القيادة، أو كنت تفكر في شأن برنامج مثل ذلك، فيمكنك أن تزيد من فوائد ذلك لك ولمنظمتك بالاستعداد لخبرة التطور. وسيوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعد نفسك وكيف يمكنك أن تساعد في إعداد رفقائك في العمل وبيئة عملك لغاية الاستفادة من برنامج القيادة الرسمية. (رقم البضاعة ٤٠٩).

تحديد أهدافك التطويرية: ابدأ بقيمك

يتعلق هذا الكتيب الإرشادي بتغيير الطريقة التي تفكر بها عن تحديد الأهداف. إنه يتعلق بتعيين الأهداف المهمة والهادفة للمجالات الخمسة الأساسية من حياتك: المهنة، والنفس، والعائلة، والمجتمع، والروح. وستكون

الأهداف التي تنشئها ذكية (SMART) : محددة، ويمكن قياسها، والحصول عليها، وواقعية، وموقوتة. وسيكافئك تحديد أهداف ذي مغزى بتقدم حقيقي نحو النجاح في جميع مجالات حياتك. (رقم البضاعة ٤١١).

قم بشراء **مجموعة كتيباتنا الإرشادية للتطور** (رقم البضاعة ٧٢٦)، وتسلم الكتب الأربعة المذكورة أعلاه بتخفيضات كبيرة. انظر أدناه لمعلومات الطلب.

